

LÁSZLÓ Gyula

PROFITCÉLOK ÉS MUNKAVÁLLALÓI ÉRDEKEK

A szerző dolgozatában megpróbálja feloldani a profitérdek és a munkavállalói érdek közötti ellentétet. Felértékelődött szerepe miatt a humán tőke elégedettsége jelentős szerepet kap a versenyképesség fenntartásában. A tanulmány lehetőségeket mutat be a munkavállalói érték- és kapcsolatrendszer és a szervezeti célok közötti egyensúly optimális megteremtéséhez.

A profitérdek és a munkavállalói érdek a menedzsment-filozófiák többségében (az elméletben és a gyakorlatban is) általában ellentétpárt alkot. Sok érv szól amellett, hogy ez így is van. A tulajdonos tőkét fektet a vállalkozásba, amellyel megszerezhetők és mozgásba hozhatók a különböző erőforrások, és ennek eredményeként megfelelő nagyságú profit keletkezik. Az erőforrások, termelési tényezők egyike a munkaerő, amelytől a profitcél megvalósítása érdekében meg kell követelni a termelékenység magas szintjét és növekedését, a rugalmasságot, költség-hatékonyságot. A munkavállalói érdek ennek látszólag ellentmond: a béremelési igény költségnövekedést jelent, a munkavállalói szempontok figyelembevétele a döntésekben vagy a feltételrendszer alakításában korlátozza a menedzsment-kompetenciák érvényesítését és a szervezet rugalmasságát.

Vállalati stratégiai és üzemgazdasági szempontból ez azért fontos kérdés, mert az emberi (munkavállalói) teljesítmény, az emberi tőke az elmúlt évek társadalmi-gazdasági változásai során egyértelműen felértékelődött, és már nem egyszerű termelési tényező, pusztán költségterhelés. Az emberi erőforrás az, amelytől a leginkább függ a kihívásoknak való vállalati megfelelés eredményessége. Az emberi tőke, a „szürke állomány” lehet képes az alkotó, stratégiai választ megtalálni a belső és külső társadalmi-gazdasági környezet változásaira, megfogalmazni és megvalósítani a vállalati

stratégiát. A szervezeti kultúra, a szervezeti-vezetési struktúra és a munkavállalók érték- és kapcsolatrendszere az, amelyik meghatározza a munkavállalók hozzáállását, azonosulását, elkötelezettségét vagy passzivitását a vállalati célokkal szemben. A szerződéses rendszerek, a munkaidő szabályozása, a döntési hatáskörök telepítése, a képzettségi struktúra, az érdekeltiségi rendszerek kialakítása alapvetően meghatározza a vállalat rugalmasságát, teljesítőképességét.

„Kétszemélyes játék”

A hierarchikus (holisztikus) szemléletmódban a munkavállalók a vezetői-szervezeti döntések végrehajtói. Beosztottak, akiknek magatartását a szervezeti keretek, munkaköri leírások, utasítások határozzák meg. Ezzel szemben azt állítjuk, hogy a szervezet és tagjai, a munkaadó és a munkavállalók kapcsolatrendszere egy „kétszemélyes játék”. Nemcsak a munkáltató rendelkezik hatalommal, érdekérvényesítő képességgel – bár a munkaszerződés egyoldalú rendelkezési joggal ruházta fel –, hanem a munkavállalók is aktív szereplői a szervezeti működésnek, munkafolyamatoknak. Magatartásukat *nemcsak a szervezet alakítja, hanem önmaguk is*, amelyben nyilvánvalóan saját értékeik, érdekeik vezérlik őket, és ennek érvényesítésére kihasználják saját (egyéni és kollektív) érdekérvényesítő képességüket. A rendelkezésükre álló mozgásteret ennek alapján töltik ki. A két eltérő pozíciójú

és érdekű, de egyaránt aktív fél egy szervezeten belüli találkozási miatt nevezzük ezt „kétszemélyes játék”-nak.

Ha a munkavállalók a szervezeti működésben megtalálják saját számításaikat, saját érdekeik érvényesítési lehetőségeit, akkor saját érdekeik alapján is azonosulnak a szervezeti kultúrával, célokkal. Saját képességeik szerint mindent megtesznek a szervezeti célok megvalósításáért, önként is „hajtanak”, igyekeznek legjobb tudásukat adni, hajlandók többletfeladatok elvégzésére is – gyakran az ellenszolgáltatástól függetlenül is –, egyszerűen azért, mert ez a saját céljuk, elkötelezettségük is. Ha viszont saját érdekeik, értékrendjük érvényesítését nem látják megvalósíthatónak, lehetőségeik függvényében vagy kilépnek, és máshol, más vállalatnál keresnek jobb feltételeket, vagy maradnak az adott szervezetben, de már az azonosulás többlete nélkül. (A szakirodalom ezt nevezi „belső felmondásnak”). Csak annyit tesznek meg, amennyit feltétlenül muszáj, amit a „főnök” elvár, amire vonatkozóan utasításokat kapnak, és amit a szervezet ellenőrizni tud. Ennyit, és nem többet.

Erre a problémára a menedzsment alapvetően két módon reagálhat:

- *Igyekszik „úrrá lenni” ezen a helyzeten*, ami azt jelenti, hogy a hierarchikus viszonyok kialakításával, a feladatmeghatározás és számonkérés, az ösztönzés és fegyelmezés eszközeivel próbálja *legyőzni* a munkavállalók esetleges ellenérdekeit. Gyakorlatilag megpróbálja lezárni azokat az utakat, kizárni azokat a lehetőségeket, amelyekkel a munkavállaló a szervezeti érdekekkel szemben érvényesítheti saját érdekeit.
- *A probléma „megoldására” törekszik*, ezért tiszteletben tartja, figyelembe veszi az egyes munkavállalói érdekeket, igyekszik ezek *érvényesítését lehetővé tenni*, de úgy, hogy ezt összekapcsolja a szervezeti célokkal. Feloldja-megoldja az ellentétet, mert összefűzi, egymásra utalja a szereplőket. A menedzsment az egyéni elégedettségeken keresztül akarja elérni a munkatársak pozitív hozzáállását, azonosulását a feladatokkal, szervezeti célokkal.
- Az előbbi az ún. *szervezet-orientált* modell. Ennek lényege az, hogy minden szervezeti erőforrásnak és folyamatnak (a munkaerőnek, munkavégzésnek is) közvetlen és csakis a szervezeti céloknak alárendelten kell és szabad működnie. Ezt a hierarchikus viszonyok, az erőteljesen szabályozott szervezet, a minőségbiztosítás, a feladatok egyértelmű megha-

tározása, a teljesítés ellenőrzése és ezt követő jutalmazása/szankcionálása biztosítja. Az emberi erőforrás menedzsmentnek is ennek megfelelő *végrehajtó* szerepe van, funkciója alapvetően a folyamatok adminisztrálása, a munkaerő-felvétel és az elbocsátás lebonyolítása, a szerződések nyilvántartása, bérszámfejtés stb. Mindezekkel nagyon racionális szervezeti működés alakítható ki, ami elsősorban költségoldalról piaci előnyöket eredményezhet. Potenciális korlátja ugyanakkor az, hogy a vezetés nem tudja elérni és kihasználni a munkavállalók belső azonosulását.

A szakirodalomban sokat idézett Guest saját emberi erőforrás menedzsment modelljében négy alapvető célt fogalmaz meg, és azok kölcsönös illeszkedését hangsúlyozza. Ezek:

- *a stratégiai integráció* – a személyzeti funkció teljesen integrálódjon az üzleti stratégiai tervkészítésbe, ezen kívül azonban igényli a horizontális, tehát a személyzeti funkcion belüli, a tevékenységi körök közötti, valamint a vertikális, vagyis a szervezet hierarchia szintje közötti integrációt is;
- *az elkötelezettség* – amivel egyrészt a szervezethez kötődést, másrészt a nagy teljesítményben megnyilvánuló magatartást igyekeznek elérni;
- *a flexibilitás* – ami főleg a funkcionális rugalmasságot, de a szervezeti alkalmazkodóképességet is jelenti;
- *a minőség* – ami a jó minőséggel bíró termék vagy szolgáltatás előállításának biztosítását, valamint ehhez a minőségi alkalmazottak rendelkezésre állását, és magas szintű menedzselésüket¹ jelenti.

Az emberi erőforrás menedzsment elmélete tehát kiemelt fontosságúnak tekinti a munkavállalók elkötelezettségét, a szervezet és az alkalmazottak rugalmasságát. De az új vállalati menedzsmentek ezt *nem elsősorban az érdekek egyeztetésén keresztül kívánják elérni, hanem a szervezeti célokból kiinduló új és megújuló menedzsment-technikák, illetve juttatási rendszerek alkalmazásával*. A menedzsment számára sokféle eszköz áll rendelkezésre a munkavállalói beállítódás alakítására, a vállalati kultúra formálására a teljesítményértékelés, a munkaidő-szabályozás vagy a munkaerő-fejlesztés rendszerén át egészen a hierarchikus-adminisztratív fegyelmező eszközökig. (Nemcsak a pozitív motiváltság, hanem a fegyelem és a félelem is kiválthatja a szükséges rugalmasságot, szolgáltat-készséget.) Ezzel párhuzamosan pedig igen gyakran megjelenik a „*unionism without unions*”, „*a munka-*

vállalói érdekek érvényesítése szakszervezet nélkül" elmélete és sokszor követett gyakorlata is.

Ennek legfőbb oka talán az, hogy a mindennapi üzleti tevékenység során a menedzsmentnek biztosítani kell a szervezet racionális működését, a tevékenységek összhangját, a feladatok megfelelő végrehajtását, ami kizárja a mellérendeltségi viszonyokat. Egyértelműen a szervezeti célok primátusát emeli ki az is, hogy a vállalat (és ezen belül a menedzsment) gyakran erősebben függ a piaci kényszerektől és tulajdonosi elvárásoktól, mint a munkavállalók pozitív vagy negatív véleményétől. (Már csak azért is, mert a munkaszerződés a munkáltató számára biztosítja a rendelkezési jogot.) A munkavállalói szempontokkal való egyeztetés ezért szorul háttérbe a szervezet-orientált irányítási eszközök mögött.

A másik – az előbbtől karakterisztikusan elkülönülő – megoldás az ún. *érdek-orientált* modell. Ennek kiinduló tézise az, hogy az egyéni magatartást az egyén saját érdekei irányítják, a szervezeti működés pedig ezeknek az egyéni cselekvéseknek valamilyen eredője. Ha a munkavállalók magatartását saját érdekeik vezérlik, csak akkor fognak azonosulni a vállalati célokkal, ha abban megtalálják saját érdekeik, céljaik megvalósulását is.

Eckardstein² pl. megkülönbözteti az ún.

- *explicit szerződéseket*, mint a munkaszerződés, a kollektív szerződés, üzemi megállapodás, és az
- *implicit vagy pszichológiai szerződéseket*, amelyek informális természetű szabályok, a résztvevők szóbeli megnyilvánulásán, nem verbális kommunikációján és magatartásán, üzemi szokásmódokon, kölcsönös elvárásokon alapulnak, és írásban nincsenek rögzítve, tartalmilag kevésbé precízen megfogalmazottak.

Ezekbe az implicit „szerződésekből” épülnek be az explicit szerződések által le nem fedett egyéni érdekek, törekvések, kapcsolatok. Megítélésünk szerint ezek legalább olyan fontosak a munkavállalói magatartás, teljesítmény alakításában, mint a formális (formalizált) rendszerek. A szervezeti rend, a hierarchia, az utasítások, munkaköri előírások *a tényleges cselekvésnek csak egy részére vonatkozóan írnak elő(írnak le) egyértelmű sémákat, az összes többiben meghatározó szerepet kap a munkavállaló egyéni (nem is mindig tudatos, előre mérlegelt) állásfoglalása, döntése.* Ezt pedig alapvetően determinálja az egyén és a szervezet viszonya, a vállalati kultúra, az azonosulás.

Ebben az érdek-orientált modellben az emberi erőforrás menedzsment *stratégiai* szerepet kap, mert alap-

vetően reá hárul a vállalati érdek (üzleti stratégia) és az egyéni érdek (munkavállalói stratégia) közötti kapcsolat, híd megteremtése. Ebben a szerepkörben sokkal többet tud tenni a vállalat rugalmasságának, eredményességének növelése érdekében, mint ha csupán passzív végrehajtója a vezetői döntéseknek.

A szervezet-orientált modellel szemben ez sokkal bonyolultabb egyeztetési folyamatot igényel, gyakran költségesebb is, mert a munkavállalói érdekek akceptálása magasabb egyéni bér- és jövedelemszintet eredményez. Viszont ennek eredményeként a munkatársak azonosulása, kreativitása, rugalmassága rendkívül fontos – adott esetben kritikus – teljesítmény-többletet, versenyelőnyt jelenthet.

Persze ez is legalább két dologtól függ. Egyrészt attól, hogy ezt igényli-e a menedzsment, másrészt attól, hogy a humán szakterület milyen szakmai többletet tud kínálni, milyen megoldásokat tud ajánlani a felső- és középvezetésnek, illetve a munkavállalóknak.

Az emberi erőforrás menedzsment nem véletlenül fogalmazza meg küldetésésként „*az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételét*”. Az emberi erőforrás, az „intellektuális tőke” elkötelezettsége, szervezeti célokkal való azonosulása nélkül a vállalat *elveszíti innovációs, a környezeti kihívásokra aktívan reagálni képes, hatékonyságnövelő potenciáljának jelentős részét, és ezzel versenyképességét is.* Ezért fontos, hogy *a szervezeti célokkal párhuzamosan teljesüljenek az egyéni célok is, mert e nélkül nehezen érhető el a munkavállalók kívánt azonosulása.*

Ebből következően gondoljuk azt, hogy a szervezeti és egyéni érdekek párhuzamos érvényesítése *nem a profitérdek mellett, különösen nem annak ellenében, hanem azon belül jelenik meg.*

A következőkben néhány olyan, a vállalati működés szempontjából stratégiai fontosságú területet emel ki, ahol – a kollektív szerződés hagyományos témakörein túl – különösen fontos, és a fentiek alapján kifizetődő is lehet a munkavállalói szempontok figyelembe vétele.

Foglalkoztatási színvonal

Az Európa Tanács a teljes foglalkoztatást az EU foglalkoztatás- és szociálpolitikájának elsőrendű céljává nyilvánította. Számszerűen ez azt jelenti, hogy az EU 2010-ig az együttes foglalkoztatási rátát a jelenlegi 63%-os szintről 70 %-ra szeretné emelni. (Ehhez képest Magyarországon 2000-ben [a 15–74 éves népességben] a foglalkoztatottság csak 50%-os volt.) Ahhoz, hogy a teljes foglalkoztatás céljához közel jus-

sunk, egyik oldalról több foglalkoztatási lehetőséget (munkahelyet) kell teremteni, másik oldalról pedig javítani kell az alkalmazhatóságot.

Természetesen a munkahelyek száma, struktúrája és minősége nem a szociális-társadalmi, foglalkoztatáspolitikai szándékok, hanem a reálfolyamatok, a gazdaság függvényében alakul. Kormányzati szintről nem írható elő munkahely-teremtési vagy munkahely-megőrzési kötelezettség. Mégis indokolt a vállalati fejlesztési stratégiákban komolyabb figyelmet szentelni ennek a kérdésnek. Egyrészt a menedzsment kőkemény profit célok mellett sem függetlenítheti magát a társadalmi elvárásoktól. Másrészt számolni lehet a munkaerőpiaci feltételrendszer olyan változására, amely a foglalkoztatás bővítését kívánja elősegíteni. A munkahely-teremtéshez a hazai foglalkoztatáspolitikai is jelentős támogatásokat kínál, ami kedvező fejlesztésforrás-bevonási lehetőségeket biztosíthat.

Az általános munkavállalói érdekek, illetve a munkanélküliekkel való szolidaritás alapján a szakszervezetek érdekvédelmi politikájának is egyre hangsúlyosabb része a munkahelyek megőrzése és a foglalkoztatás bővítése. Adott esetben ez megelőzheti, vagy legalábbis korlátozhatja a béremelési igényeket is, vagyis a szakszervezetek *a kollektív tárgyalások témájának tekintik a foglalkoztatást, és céljaik elérése érdekében áldozatokra is hajlandók.*³ Kollektív megállapodások tárgya lehet az, hogy a két fél milyen célokat követ, a szakszervezet milyen elvárásokat fogalmaz meg, és milyen ellentételezést vállal – pl. a béreknél, juttatásoknál, munkaidő-rendszereknél – ennek érdekében. Ezen a területen is kialakítható konszenzus, annak összes (kölsönös) előnyével.

Ha elkerülhetetlen a tömeges létszámleépítés, ma már törvényi kötelezettség az egyeztetés a munkavállalói képviselőkkel. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy bárki is elvehetné a menedzsment döntési jogát és felelősségét, de *az egyeztetés a leépítés mértékéről, ütemezéséről, a kiválasztás szempontjairól, a leépítésre kerülőkről való „gondoskodás” módjáról* ugyancsak kölcsönös érdek. Az elbocsátottaknak segít abban, hogy minél előbb újra munkába tudjanak állni, a vállalatnak pedig abban, hogy megőrizze jó hírnevét a munkaerőpiacon, illetve minél kevesebbet veszítsen a megmaradt munkavállalók bizalmából, együttműködési készségéből.

Képzés, életen át tartó tanulás

A képzés – ide értve annak teljes egészét, az iskolarendszerűt és munkaerő-piacit, az alap- és továbbképzést, az ifjúsági- és felnőttképzést, a szakmai tudás

és más kompetenciák fejlesztését – nem egyszerűen egy a foglalkoztatáspolitikai és a vállalati emberi erőforrás gazdálkodás sokféle eszköze közül, hanem talán a legfontosabb. Ebben is indokolt és szükséges az egyeztetés, mert mindkét félnek elemi érdekei fűződnek hozzá. Munkavállalói oldalról ezen múlik az egyén „piacképessége” és érvényesülése a munkaerőpiacon. Csak így tudják megőrizni munkahelyüket, szinten tartani és fejleszteni munkavégző képességüket, tartani a lépést az egyre gyorsabb gazdasági és társadalmi változásokkal. Másrészt ugyanez vállalati aspektusból hasonlóan fontos: csak a munkavállalók folyamatos fejlesztésével tudják biztosítani a maguk számára szükséges kompetenciákat, a munkaerő alkalmazkodóképességét, az egyéni és a szervezeti tanulást. Mindez a vállalat versenyképességének egyik legkritikusabb összetevője.

A tudásalapú gazdaság és társadalom – mint egyre közelebb kerülő jövőkép – egyre magasabbra emeli a mércét, az elvárást a munkavállalói tudással, képességekkel és készségekkel szemben. A gyors és állandó változás pedig egyrészt hamar erodálja a korábbi tudást, ha elmarad a folyamatos képzés, másrészt folyamatos, az életpálya során akár többszöri váltást igényel a munkavállalóktól. Gyakorlatilag ez adja meg az életen át tartó tanulás jelentőségét.

A képzési tervet megalapozó egyeztetés azért is szükséges és hasznos, mert a menedzsment és a munkavállalók – pozíciójukból adódóan – eltérő információkkal rendelkeznek. A menedzsment látja a stratégiából, a szükséges változásokból, a teljesítményértékelés következtetéseiből adódó fejlesztési igényeket, a munkatársak pedig azt, hogy a saját munkájukhoz (és életpályájuk építéséhez) milyen többlet ismeretek és készségek szükségesek, illetve hasznosíthatók. Valamint erre a területre is igaz, hogy az azonosulás a képzési költségek megtérülésének alapvető feltétele.

Idősek és fiatalok

A magyar munkaerőpiacon már közhelyszámba megy, hogy 40–45 év fölötti munkavállaló már „túl öreg”. Ez társadalmi és gazdasági értelemben is feszültséggócot, illetve pazarlást jelent. A munkaerőpiac periferiájára kerülnek, kirekesztődnek olyanok is, akik nagyon is hasznos tudással, információval, tapasztalatokkal rendelkeznek. A vállalat számára pedig az idősebb munkatársak támogatása egyrészt a korábbi befektetések hosszabb idejű megtérülését, a kompetenciák kihasználását jelenti. Másrészt ez egyúttal jel-

zés a többi munkatárs felé is, arra vonatkozóan, hogy *milyen jövőre számíthat* az adott vállalatnál: a menedzsment nem akarja kifacsarni és eldobni munkatársait. Ez pedig értelemszerűen erősíti a belső kötődést és együttműködést. (Az EU ezért tartja indokoltnak külön programot készíttetni az „idős” munkavállalók munkaerőpiaci aktivitásának fenntartására.)

Ehhez elengedhetetlen a munkáltatói *szemléletváltás és aktivitás*. Sokoldalú, az eddigieknél hatékonyabb támogatást kell nyújtani annak érdekében, hogy az idősebb munkavállalók meg tudják tartani egyrészt fizikai-szellemi munkavégző képességüket, másrészt az új követelményekhez folyamatosan igazodó szakmai kompetenciáikat, nem utolsósorban egy tudásalapú munkaerőpiac igényeinek megfelelően.

Hasonló szempontok miatt fontos a pályakezdőkkel való foglalkozás. A gyakornoki programok lehetővé teszik az első munkatapasztalatok megszerzését, egyúttal megkönnyíti a vállalat számára a kiválasztást és a „csapatépítést”, pozitív üzenetet küld mind a külső munkaerőpiac, mind a jelenlegi munkatársak felé.

Rugalmas munkaszervezet és munkaidő-rendszerek

A munkaszervezet és a munkavégzési formák modernizálásának kulcs-szavai az EU 1993-as Zöld Könyve szerint: *a munkavállalók megfelelő képességének biztosítása, a bizalom, a munkavégzés minősége és a partnerség*. A modernizáció szellemisége önmagában is fontos üzenet a vállalati menedzsmentek számára, kulcsszavainak *beépítése a vállalati filozófiába* a vállalkozások versenyképességének javulását segíti elő. Ebben az EU elengedhetetlennek tartja a munkáltatói és munkavállalói oldal együttműködését, a közös stratégia formálását és megvalósítását. Ezért szólítja fel a szociális partnereket, hogy minden megfelelő szinten *kössenek megállapodásokat* a munkaszervezet modernizálásáról, valamint a munkavégzés rugalmas-ság tételének modelljeiről, a vállalkozások termelékenységének és versenyképességének növelése, a rugalmasság és stabilitás közötti kiegyensúlyozott viszony biztosítása, és a munkahelyek színvonalának emelése érdekében. Ilyen, a rugalmasságot növelő megállapodások tárgya lehet pl. az új technológiák, új alkalmazási formák vagy olyan munkaidő-szabályozás bevezetése, mint a munkaidő éves mennyiségben történő meghatározása, a munkaidő csökkentése, a túlórák korlátozása, a részmunkaidős foglalkoztatás elterjesztése, a munkaviszony átmeneti szüneteltetésének lehetősége és ezekkel összhangban a munkahelyek biztonságának kérdése.

Ebből a körből különösen fontosak lehetnek az ún. atipikus foglalkoztatási formák, és ezen belül is a részmunkaidős foglalkoztatás és a munkaidő-keretek, „munkaidő-számlák” alkalmazása. A *részmunkaidőben* (legfeljebb heti harminc órában) alkalmazottak aránya az EU-ban 1999-ben a férfiaknál 6,2%, a nőknél 33,5% volt, összességében 17,7% (míg Magyarországon alig haladja meg a 3%-ot). A *munkaidő-keretek* alkalmazása lehetővé teszi a munkaidőnek a kereslet időbeni ingadozásához való rugalmas (és takarékos) igazítását. A *munkaidő-számlák* pedig a munkavállalók számára is lehetővé teszik a munkaidő és a személyes-családi szükségleteket szolgáló idő jobb összehangolását. A rendkívüli munkavégzés idejét ezen a számlán összegyűjtve lehetővé válik pl. egy hosszabb szabadság kivétele (pihenés, nyelvtanulás, családi feladatok ellátása vagy akár egy lépcsőzetes nyugdíjba vonulás megvalósítása céljából). A nyugat-európai munkaerőpiacon ennek számos változata létezik, amelyet a hazai gyakorlat nem nagyon ismer, illetve nem alkalmaz.

Fontos ugyanakkor arra is felhívni a figyelmet, hogy a szociális Európa foglalkoztatáspolitikája ebben is igyekszik *egyensúlyt teremteni a gazdasági és szociális dimenzió között*. A versenyképesség növelése érdekében igényli a munkaerőpiac rugalmasságának javítását, de a munkavállalók áldozatvállalásának megfelelő kompenzálását is. Többek között ezért is szorgalmazza az érdekeket kölcsönösen mérlegelő és érvényesítő megállapodásokat.

A Munka Törvénykönyv 2001 júliusától hatályos módosítása mindezt külön is aktuálissá teszi számunkra. A törvény újrafogalmazza a munkaidő rendszereket, és kitágítja a rugalmas belső szabályozás alkalmazási lehetőségeit (munkaidő-keret, rendkívüli munkavégzés, kirendelés, munkaerő-kölcsönzés stb.). Ezekkel megnöveli a munkáltató mozgásterét, lehetővé teszi a munkaerő adott (változó) vállalati-piaci igényekhez igazodó, rugalmasabb rendelkezésre állását, illetve a munkaerő foglalkoztatásával kapcsolatos költségek csökkentését. Mindez értelemszerűen javítja a vállalat versenyképességét.

Két fontos komponensről ugyanakkor nem szabad elfelejtkezni. Egyrészt – bár ez lehet, hogy csak „formai” kérdésnek látszik – a munkaidő rendszerek rugalmasabbá tételének lehetőségét egyes esetekben csak kollektív megállapodással lehet megteremteni. Másrészt – és ez már „elvi” jelentőségű – a rugalmasságnak a vállalat számára rendkívül fontos növelése az

esetek többségében jelentős áldozatokat igényel a munkavállalóktól. Ahhoz, hogy ezt el lehessen fogadtatni a munkavállalókkal, és ez ne az azonosulás rovására valósuljon meg, ugyancsak fontos az egyeztetés, illetve a munkavállalói áldozatvállalás „kompenzálása”.

Ösztönzési rendszerek

A bevezetőként említett „kétszemélyes játék” probléma a bérszint, illetve az ösztönzési rendszer kialakításában is megjelenik, és értelemszerűen eltérő megoldásokat indukál.

A „legyőzni” típusú közelítés általában az „alacsony bérek” elvének érvényesítését eredményezi. Ebben a vállalat igyekszik minél alacsonyabbra szorítani a munkaerő költségeket, hogy ezzel biztosítson versenylőnyöket a maga számára. Csak annyi bért fizet, hogy meg tudja szerezni és tartani a számára szükséges munkaerőt, annyi bért és egyéb juttatást emel, amennyi mellett még meg tudja őrizni a munkabékét (lehetőleg szakszervezet nélkül). A számára szükséges teljesítményt inkább hierarchikus, szervezeti, adminisztratív, fenyegető eszközökkel hozza ki a munkavállalóiból. Ennek előnye a költséghatékonyság, kockázata pedig az azonosulás, motiváltság hiánya, amit a szervezeti eszközök nem feltétlen tudnak pótolni.

A „megoldani” típusú közelítéshez pedig inkább a „magas bérek” elve párosul. A vállalat befektetésnek tekinti a béreket is, magas bérszinttel, kiterjedt ösztönzési rendszerekkel igyekszik a legjobb munkaerőt megszerezni, és azokat megtartani, azok elkötelezettségét megerősíteni. Ennek előnye a magas színvonalú munkaerő-potenciál biztosítása, a motiváltság által teremtetett magas teljesítőképesség, kockázata pedig az, hogy a tényleges teljesítményben megtérül-e a magas költség szint.

A „legyőzni” szemléletből következik az is, hogy a vállalat a belső ösztönzési rendszer kialakításánál kizárólag saját szempontjait követi, és nem veszi figyelembe a munkavállalói szempontokat. A „kétszemélyes játék” tényéből pedig az következik, hogy a munkavállaló is mérlegeli az adott ösztönzési feltételeket, és saját érdeke alapján alakítja ki ezzel kapcsolatos álláspontját, szabályozza – a lehetőségei adta keretek között – saját magatartását. Az magától értetődő, hogy egy adott ösztönző (pl. egy bónusz) meghatározásánál a vállalat mérlegeli, hogy annak összege megtérül-e számára, a jutalom (mint költség) arányos-e azzal a haszonnal, amit az adott többletteljesít-

ménnyel realizálhat. Ez igaz, de nem szabad elfelejteni arról, hogy ugyanezt a másik fél is mérlegeli, természetesen saját szemszögéből: az általa nyújtott áldozattal (munkavégzéssel, többlet-erőfeszítéssel) arányos-e a felkínált ellenszolgáltatás (a jutalom). Méltányos-e önmagában, illetve – a vállalaton belül és kívül – másokhoz viszonyítva. Ettől függően lesz elégedett vagy elégedetlen, nyújtja az elvárt teljesítményt, azonosul a meghatározott célokkal és feladatokkal, vagy nem.

Érdemes megfontolni Bullinger és Korge axiómáját: a hagyományos motiváció elsősorban teljesítményhordozónak, nem pedig embernek tekinti a dolgozókat. Akit azonban munkatényezővé degradálnak, az aligha motiválható. Aki tehát azt tűzi ki céljául, hogy „optimálisan kihasználja a dolgozók potenciálját” vagy „minimalizálja a teljesítmény visszafogását”, az éppen hogy nem fogja elérni ezeket a célokat. A motivációnak valójában belülről kifelé kell kialakulnia.⁴

A munkavállalói érdekeket az ösztönzők, juttatások struktúrájában, konkrét formáinak kialakításában is figyelembe kell venni. A munkavállalók pozíciói, érdekei különbözőek, és számukra csak az jelent valódi értéket, amivel ki tudja elégíteni saját, speciális szükségleteit. (Egy kedvezményes vállalati lakásépítési kölcsön az albérletben lakó fiataalt erősen motiválja majd, de a lakással rendelkező számára közömbös, értéktelen.) Ezért jók az ún. cafeteria-rendszerek, amelyeknél egy adott kínálatból – meghatározott értékhatárok között – a munkavállalók maguk választhatják ki a számukra megfelelő juttatási formákat.

„Szociális” juttatások⁵

A szociális/jóléti juttatásokat a hagyományos értelmezésben két szempont különbözteti meg a bérektől. Egyrészt a „szociális” jelleg, tehát az, hogy ezekkel a vállalat a munkavállalók jólétét emeli, az elosztás során pedig nem a teljesítmény elismerése a meghatározó, hanem a szociális szempont. Másrészt ez „juttatás”, ami nem része a bérköltségnek, illetve nem „jár” a munkavállalóknak, hanem azt a vállalat „adja”, – ha akarja, illetve ha azt a kollektív tárgyalások során a szakszervezet kiharcolja.

Megítélésem szerint mind a két szempont félrevezető, hamis, vagy legalábbis csak részigazságokat takar.

A juttatások között valóban vannak olyan eszközök, amelyek egyértelműen szociális indíttatásúak, és az elosztás során szinte kizárólag a rászorultság

szempontja a meghatározó. A juttatások körébe tartozó eszközök jelentős részénél ugyanakkor nem, vagy nemcsak a munkavállalók jólétéről van szó. Egy részük *speciális emberi erőforrás gazdálkodási feladat ellátását is szolgálja (szolgálhatja)*, ha azokat tudatosan, ilyenként alkalmazza a vállalat. Az üdülés támogatása például nem egyszerűen csak azt a funkciót tölti be, hogy az adott munkavállaló és családja jól érezhesse magát nyaralás közben, hanem legalább ilyen súllyal azt is, hogy egyáltalán el tudjon menni nyaralni, hogy ne „maszekoljon” a szabadság ideje alatt, vagyis valóban pihenéssel, kikapcsolódással töltsen a szabadságát. Ez pedig alapvető vállalati érdek is, mert ez által valósulhat meg a munkaerő regenerálása, a munkavégző képesség olyan „felújítása”, amellyel a munkavállaló el tudja majd látni a következő év munkahelyi feladatait.

Ezért nem szabad pusztán csak „szociális” kérdésként kezelni ezeket az eszközöket, mert akkor egyúttal a gazdálkodás fontos dimenzióit és eszközeit is elveszítjük. Továbbá ugyanebből az okból nem szerencsés a vállalati gondoskodás egyoldalú megnyilvánulásként, „adományként” kezelni ezeket a juttatásokat. Bár nem bér formában kerülnek kifizetésre, felhasználásra, ezek is részei a munkaerő- és bér gazdálkodásnak, motivációs rendszernek. A bérektől elkülönített kezelésük nem a „gondoskodó” jelleg miatt indokolt, hanem azért, mert ezek más funkciót töltenek be, mint a bérek. Pl. törzsgárda-jutalom, egy egyszerű (nagyobb összegű, ünnepélyesebb keretek között átadott) elismeréssel jobban és direkter módon fejezheti ki a vállalat köszönetét, mint ha ugyanez az összeg elaprózódna és elmosódna a havi bérekben.

„Az üzemi szociális juttatásokat a szociális vagy gondoskodó, múlt-orientált elvről az eredmény vagy teljesítményorientált, jövő-orientált elvre kell átállítani.” – írja egy német szakíró⁶.

Tessék mérlegelni!

Vállalati, emberi erőforrás gazdálkodási nézőpontból közelítve feltétlen figyelemre méltó, hogy a human resource management elmélete a vállalati (szervezeti) és munkavállalói érdekek együttes, párhuzamos érvényesítését tekinti alapvető, „filozófiai” célnak: „a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.”⁷

A gyakorlatban viszont többnyire az tapasztalható, hogy a fent idézett „filozófia” egyre halványul annak arányában, ahogy a globális összképtől az emberi erőforrás menedzsment egyes funkcióinak megvalósításához közeledünk. A személyzetis, mint az „érdekegyeztetés menedzsere” szerepkört ugyanis a szakirodalom már idejétmúltaknak tekinti. Ebből következően egyrészt az egyes funkciócsoportok céljainak meghatározásánál már elsősorban (szinte kizárólagosan) a szervezeti érdekek maximális érvényesítése, a rugalmasság, teljesítőképeség és hatékonyság igénye fogalmazódik meg. Másrészt tapasztalataink azt mutatják, hogy az egyéni célok figyelembe vétele, érvényesítése inkább csak a felső- és középfvezetői szintekre koncentrálódik, attól lefelé már kevésbé tűnik fontosnak.

Természetesen – az adott, konkrét ágazati, vállalati, illetve társadalmi, munkaerő-piaci szituáció függvényében – a jövőbeni cselekvési irányok meghatározásához azt is minden esetben végig kell gondolni, hogy mit nyerhet és veszíthet ezzel a vállalat.

- A munkavállalók stratégiai tényezőként és egyúttal egyéni érdekek hordozójaként és követőjeként való kezelése, az egyéni érdekek érvényesítési lehetőségének biztosítása minimum két fontos szempontból ütközik a (rövid távú) menedzsment-, illetve profit-szempontokkal. Egyrészt a munkafeltételek javítása, a magasabb jövedelmek, „juttatások” tényleges költségtöbbletet jelentenek. Másrészt a munkavállalói érdekek „befogadása”, az egyéni szerepkörök kitágítása, az érdekképviselők aktív szerepe szemben áll a hierarchikus szervezeti-döntési struktúrákkal, „korlátozza” a menedzsment hatalmát, a szervezeti érdek egyértelmű primátusát.
- Ugyanezek a munkavállalói érdekek érvényesülését támogató rendszerek a másik oldalról kiválthatják az egyéni és szervezeti érdekek, az egyéni értékrend és a szervezeti kultúra összekapcsolódását, összhangját. A vállalat számára lényeges teljesítmény- és eredménytöbbletet, versenyelőnyt jelenthet, ha munkatársai önként, belülről azonosulnak a szervezeti célokkal, annak megfelelően döntenek és viselkednek a vállalat számára kritikus helyzetekben, vagy akár csak olyan „hétköznapi” szituációkban.

A vállalatnak ezért kell mérlegelnie, hogy egyik oldalról milyen „áldozatokat” kell hoznia a munkavállalói érdekek érvényesítéséhez, másik oldalról pedig mit veszíthet azzal, ha nem nyeri meg, – illetve mit nyerhet azzal, ha megszerzi – munkatársai azonosulását, a

szervezeti célokat saját akaratból is támogató hozzáállását. Annak arányában, ahogy a versenyképesség döntő tényezőjévé válik az emberi erőforrás, a munkatársak teljesítménye, a munkavállalói érdekek figyelembe vétele nem korlátozza, hanem kifejezetten elősegítheti a profitcélok megvalósulását.

Lábjegyzetek

- 1 Karoliny Mártonné (1995): A személyzeti szakapparátus szerepváltozásai az emberi erőforrás menedzsmentig. Humánpolitikai Szemle, 10. szám 14-29. o.
- 2 Eckardstein, D. von (1995): Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen In: Eckardstein – Janes: Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie. Manz, Wien
- 3 Ld. pl. László Gyula (1996): „Szövetség a munkáért”. Munkaügyi Szemle. 12. szám, 10-15. o.
- 4 Bullinger, H. J. – Korge, A.: Motiváció direkt motiválás nélkül: az alkalmazottak új szemléletű ösztönzése. Ismerteti: Kovács Gécz Judit(1999), Humánpolitikai Szemle. 11. szám, 91. o.
- 5 Részletesen ld. László Gyula (2001): A jóléti (szociális) juttatások vállalati szerepéről. Munkaügyi Szemle. 1. szám, 8-10. o.
- 6 Hermann A. Moderegger: Betriebliche Sozialleistungen Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1995
- 7 Poór – Karolinyé (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK, 26. o.